# أثر التغير في نمط الملكية على الأداء المالي للمؤسسات.
# دراسة تحليلية للأداء المالي للشركة المختلطة الجزائرية الهندية Ispat Spa Annaba خلال الفترة(1999/2004).

د.عبد الرزاق خليل*
جامعة الأغواط.
أ. محمد زرقون **
جامعة ورقلة.

**Résumé:**

Cette étude a pour objet de traiter de la problématique de transfert de la propriété des EPE (secteur public) algérienne au secteur privé et évaluer son impact sur la performance financière.
L'Algérie aspire à être au niveau des défis économiques que dictent les changements dans le mode de gestion des entreprises selon les impératifs d'économie de marché. Elle a procédé à des ajustements structurels au sein des EPE, entraînant des changements de type de propriété, soit par l'appropriation des actions des sociétés par les travailleurs ou à travers des programmes de partenariat. Désormais, les EPE n'ont qu'à accomplir leurs missions pleinement et confirmer leurs capacités à s'adapter au changement.

Toutefois la problématique demeure posée sur le degré de la neutralité de la propriété et son impact sur la performance des EPE et est-ce que l'efficience économique est liée à un mode donné de propriété ? Est-ce que le rétrécissement du secteur public à travers la promulgation de nouvelles règles de propriété favorise les entreprises économiques?

* أستاذ محاضر. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الأغواط.

مايل: abkhelil@yahoo.fr

** أستاذ مساعد. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.

**مقدمة:** تتناول هذه الورقة موضوع نقل ملكية المؤسسات العمومية، وهو ما يعرف اليوم بالخوصصة أو الشراكة، ومحاولة معرفة أثـره علـى الأداء المـالي للمؤسسات، فلقدعرفت المؤسسة العمومية الا قتصلية في الجزائـر تحـولات سريعة وعميقة شملت كافة أوجـ ه نشاطاتها، وقد تجسد هذا في مجموعة القوانين والنصوص التشريعية التي أرادت أن تجعل منها كيانات اقتصادية مستقلة تعمل بيئة تنافسية وفق منطق السوق وقواعد النجاعة الا قتصادية، كل هذا تجسد من خلال البرامج التالية: صناديق المساهمة، الشـركات القابضـة العموميـة، شركات تسيير المساهمات.

وضمن هذا الإطار، أدت هذه التحولات والبرامج إلى تغيير نمط الملكية من خلال تمليك العمال لأسهم الشركات أو الاستناد إلى مبدأ الاشتراك من خلال برامج شراكة، و قد أدى هذا بدوره إلى التأثير على نتائج المؤسسات.

وبناء على ما سبق،يمكن طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذ ه الدراسة على النحو التالي:

**"هما أثر التغير في نمط الملكية على مستـ وى الأداء المـالي للمؤسسـات؟ وذلك على اعتبأن نمط الملكية متغيرا مستقلا ومستوى الأداء المالي متغيرا تابعا ".**

إن دراستنا هذه تهدف إلى تحليل العلاقة بين نمط الملكية ومسـتوى الأداء المالي بأبعاده المختلفة، وذلك بالنسبة للمؤسسات العمومية الـتي تحولـت إلى مؤسسات خاصة، وقياس مدى التغير الحاصل في مؤشرات الأداء المالي نتيجـة لتغير نمط الملكية.

وتخدم الدراسة بما ستكشف عنه مـن نتـائج تقيـيم ظـاهرة اقترنـت بالإصلاحات الاقتصلية الأخيرة التي يشهدها الا قتصاد الوطني خاصـة منـها عملية الخوصصة والشراكة، وعليه فمن خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على عملية الشراكة كإجراء يمكن المؤسسة العمومية الا قتصادية من تحسين أدائهـا المالي والاقتصادي.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة قسمت إلى ثلاث ة محاور رئيسية ، حيث نتناول مايلي:

- التغير في نمط الملكية كآلية للتحول إلى اقتصاد السوق.
-الهيكلة الجديدة للقطاع العمومي الا قتصادي الجزائري: خوصصة أم تجديد نمط التسيير؟
- دراسة تحليلية للأداء المالي للشركة المختلطة الجزائرية الهندية **Ispat Spa Annaba** خلال الفترة(1999/2004).

## أولا: التغير في نمط الملكية كآلية للتحول إلى اقتصاد السوق.

إن أهم ما يشغل العديد من الا قتصاديين هو تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، ولقد ظهر هذا المنهج كإحدى أدوات السياسة الا قتصادية الحديثة، لذلك سوف نتناول التغير في نمط الملكية وفق مايلي:

**1المرجعية النظرية للملكية في الفكر الا قتصادي:** تعتبر قضية الملكية وما يترتب عليها، من المعالم البارزة التي تميز نظاما اقتصاديا عن آخر، حيث كان الاختلاف الرئيسي بين النظامين الاشتراكي والرأسمالي قائما على طبيعة ملكية سلع الإنتاج ووسائله.

**1.1. الملكية في الفكر الا قتصادي الرأسمالي:** من الأسس الرئيسية للنظام الرأسمالي أن اقتصادياته تقوم أساسا على الملكية الفردية (أو الخاصة) لأموال ووسائل الإنتاج، فقد ركز آدم سميث على دور المصلحة الذاتية، ذلك أن السعي إليها بصورة فردية وتنافسية هو مصدر القدر الأكبر من ا لخير العام ومن أشهر أقواله: « **إننا لا نتوقع غذائنا من إحسان الجزار أو صانع الجعة أو الخباز، وإنما نتوقعه من عنايتهم بمصلحتهم الخاصة، نحن لا نخاطب إنسانيتهم،**

**وإنما نخاطب حبهم لذواقم »**[1]، فهذه المقولة أظهرت الطابع البسيكولوجي للمبادرة الفردية الذي دعم به آدم سميث التيار الليبرالي.

أما الكينزيين فلقد أثبتوا بأن عمليات التحول في المجتمع الرأسمالي لا تتم تلقائيا، كما أنها لا يمكن أن تصحح نفسها بنفسها وأن ليس هناك اتجاه حتمي وطبيعي للاقتصاد للاتجاه نحو وضع التوازن الذي يحقق التوظيف الكامل، ومن هنا تأتي أهمية التدخل الحكومي لتصحيح عدم التوازن من خلال سياسة الاستثمار ومن خلال السياسة المالية والنقدية.[2]

لكن بعد عجز المدرسة الكينزية عن تفسير إخفاق الدولة في إعادة التوازنات المطلوبة، الأمر الذي أفسح المجال لتجدد الفكر الليبرالي بمختلف تياراته الحديثة و العديدة التي تشترك جميعها في التركيز على تحجيم دور الدولة في الحياة الاقتصادية وحصر تدخلها في الحدود الدنيا ، وتجدر الإشارة أن الليبرالية الاقتصادية الجديدة و المهيمنة الآن على الصعيد العالمي هي ليست حديثة العهد بل يتعين إرجاعها إلى جذورها التاريخية إلى الثورة الصناعية، وعليه يمكن القول أن ليبرالية القرن الثامن عشر كانت إذن تقدمية في نزعتها التحويلية، في حين أن اللبيرالية الجديدة اعتبرت إيديولوجيا هشة لأنها تمارس عكس ما تنادي به فهي تركز على الحرية ولكن تنتهكها باستمرار من أجل ديمومة الرأسمالي العالمي.[3]

وعليه يمكن القول، أن اللبيرالية الجديدة تطالب شكليا بالحرية ولكنها عمليا تحاول ترسيخ الحرية للقلة الاحتكارية مقابل بث الأمل في نفوس الكثرة بأن يصبحوا من تلك القلة يوما، ومهما يكن فإن نزوع الرأسمالية لتصدير أفكار الليبرالية الجديدة إلى العالم باستخدام وسائل تدخلية يجعل بالضرورة تغير مبدأ عاشت الرأسمالية لترويجه وهو **«دعه يعمل، دعه يمر »(Laisser faire، laisser passer)** ليتحول**«ينبغي أن يعمل، ينبغي أن يمر »( Il faut le laisser faire، Il faut le laisser passer )**، حتى تعبر عن حقيقة النظام

الرأسمالي في عصر العولمة، الذي يرغب في سيطرة رأس المال على مقدرات الحياة الاقتصادية العالمية.

**2.1. الملكية في الفكر الاقتصادي الاشتراكي:** يعد ظهور الفكر الاشتراكي رد فعل لمساوئ الفكر الرأسمالي وانتقاما لطبقة الفقراء من الرأسماليين المستغلين حيث يقوم الفكر الا قتصادي الاشتراكي على الملكية الجماعية وهو بذلك يناقض الفكر الاقتصادي الرأسمالي القائم على فكرة النزعة الفردية وإذا نظرنا إلى الفكر الاشتراكي قي مضمونه لوجدنا أنه منقسم بين أفكار ماركسية وأفكار غير ماركسية وإن كان هذا ينطوي على وجود اشتراكية بصفة عامة وشاملة ولكن تبقى القاعدة الأساسية للنظام الاشتراكي هي الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، أي أن رأس المال والأرض ليست قي يد أفراد بل ملك للشعب أو من يمثله قانونيا.

**3.1. الملكية في الفكر الا قتصادي الإسلامي:** إن الفكر الإسلامي مختلف عن النظرية الوضعية التي جاءت بها الرأسمالية و الاشتراكية، فالإسلام بتجسيده للملكية المزدوجة تميز عن سائر النظم الا قتصادية الوضعية الأخرى، فهو لا ينظر إلى الملكية الفردية من الزاوية الا قتصادية وحدها، لكنه ينظر إلى الملكية من عدة زوايا بعضها فردي نفسي وبعضها اجتماعي واقعي وبعضها لحفظ التوازن السياسي وبعضها لأغراض حركية تطورية تحفظ لنمط الحياة الإسلامية سمة التميز ولذلك فقد أقر الإسلام حرية التملك لأنه يعتبرها جزءا من الحرية الشخصية فمن حق أي إنسان أن يعمل وأن ينال ثمرة عمله وأن يستمتع بها، كما اعترف الإسلام بالملكية بأنواعها الثلاثة (**الفردية، الجماعية، الدولة**)، وجعل لكل واحدة منها نظاما خاصا ثابتا ومؤقتا بحسب الظروف والأحوال ، فهو يقر الملكية العامة كما يقر الملكية الخاصة، وأنه يوازن بين مصلحة الجماعة ومصلحة الفرد، فالتنوع في أشكال الملكية في الإسلام يدل على تصميم مذهبي أصيل قائم على أسس وقواعد فكرية معينة وموضوع ضمن إطار خاص من

القيم والمفاهيم التي تناقض الأسس والقواعد والقيم التي قامت عليها كل مـــن الرأسمالية والاشتراكية، فهاتين التجربتين اضطرتا إلى الاعتراف بالشكل الآخــر للملكية الذي يتعارض مع القاعدة العامة فيها لأن الواقع قد برهن على خطـــأ الفكرة القائمة على شكل واحد للملكية.

بعد استعراض الإطار الفكر الاقتصادي للملكية يتضح أن قضية الملكيـــة مرتبطة بالبنيان الا قتصادي ككل و بالتالي فهي ذات صلة بالأهـــداف العامـــة للاقتصاد الكلي و بالأهداف الاجتماعية المرغوبة، وكذا بإيديولوجية النظـــام المتبع سواء كان رأسماليا أو اشتراكيا.

أمعلى صعيد النظرية الا قتصادية الجزئية لا يتضح وجود دور ملمـــوس لطبيعة الملكية، حيث لا تميز دوال الإنتاج و التكاليف و الربح بين ملكية عامة وخاصة لرأس المال، كما لا تدخل طبيعة الملكيـــة في عـــداد المقيـــدات إذ أن وظائف رأس المال واحدة سواء كان عاما أم خاصا إلا أن أهـ دافها قد تكـــون متباينة.

وكون الملكية مرتبطة بالهيكل الا قتصادي ككل تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الملكية ليست هي المعيار الحاسم في نجاح أو عدم نجاح مشروع ما كونهـــا لا تستند إلى واقع موضوعي أو أساس نظري أو علمي وهو لا يعدو أن يكـــون حكما قيميا يخدم أغراضا سياسية وإيديولوجية و اقتصادية.

**2. الخوصصةكاتجاهات حديثة لنقل الملكية :** لقد ظهر على الاقتصاد العـــالمي بشكل عام وعلى الدول النامية بشكل خاص تطور ونمو متزايد الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم و مبادئ اقتصاد السوق وإعادة النظر في ضرورة مشـــاركة القطاع الخاص بشكل جزئي أو كلي في إدارة وتشغيل بعض المؤسسات العامة تحت اسم «**الخوصصة**»، حيث ظهرت كاتجاهات حديثة لنقل الملكية وبرزت كإحدى أنجع الوسائل المعاصرة في إطار إصلاح القطاع العام و إعادة الهيكلـــة لتحسين الأداء.

ن مفإهوم الخوصصة بشكلها الحالي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهر ت في الأدبيات الا قتصادية، وتعتبر من أكثر المصطلحات ثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية، و بالرغم من اختلافمسميات وتعريفات هذا المصطلح إلا أنها تشير بصفة عامة إلى تلك الإستراتيجية أو العملية المنهجية التي تسعى إلى تغيير صفة الا قتصاد من اقتصاد يعتمد على القطاع العام إلى اقتصاد يعتمد على القطاع الخاص.

إن المفاهيم المعطاة لهذا المصطلح في الأدبيات الا قتصادية والفكر الاقتصادي متعددة، فهناك عدد هائل من التعريفات التي تم طرحها للخوصصة تتجاوز حدود مفهوم سياسة الخوصصة في حد ذاتها ، إلا أنه يمكن القول أنها تتمحور حول الاتجاهات التالية:

- انحياز بعضها والارتكاز على معيار الملكية باعتباره الوحيد الذي يحدد معنى الخوصصة، فهناك من يرى أن الخوصصة تعني توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دورا متزايدا؛
- في حين يعتبرها آخرون بأنها تعني الوسيلة للتخلص من المؤسسات العمومية الخاسرة حيث يرى هؤلاء أن بتحويل هذه المؤسسات إلى القطاع الخاص سوف تحقق إنتاجية وربحية أعلى؛
- الخوصصة تعني الرغبة في التحرر الاقتصادي وذلك بالتخلص من الاقتصاد الاشتراكي والتحول نحو اقتصاد السوق وبالتالي مواكبة النظام العالمي الجديد.

وعليهيتبين أن عملية التحويل أو نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص تتطلب جهودا كبيرة وتكاليف مالية مرتفعة وضوابط تشريعية تتناسب و واقع كل نظام سياسي، خاصة بعدما أصبحت عملية الخوصصة سمة من سمات الاقتصاد العالمي وسبيلا للخلاص من الشلل الذي يعاني منه القطاع العام ليفيس الدول النامية فقط بل وفي الدول المتقدمة أيضا ، وبذلك فإن الخوصصة ليست مجرد تغيير الملكية من الحكومة إلى القطاع الخاص بل هي قيام الملكية بدورها بمزيد من الكفاءة الاقتصادية.

إن الافتراض الرئيسي الذي تبنى عليه الخوصصة هو أن تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص سيؤدي إلى تحسين أداء الشركات ورفع كفاءها، مما يعني افتراض أن القطاع الخاص يتميز بكفاءة أكبر من القطاع العام، ولكن النقاش ما يزال قائما في الأدبيات الا قتصادية حول هذا الموضوع، فهناك من يعتقد أن حقوق الملكية غير محايدة وأنها تؤثر فعلا على مستوى كفاءة الشركات، بينما يرى آخرون أن الملكية تؤثر على الكفاءة ولكن المنافسة والإطار التنظيمي هما أهم من الملكية في التأثير على الكفاءة الاقتصادية.[4]

فتنظيم اقتصاد فعال لا يرتبط بطابع الملكية (عامة أو خاصة ) هذا ما أكده «M.Allais» إذ يقول إن التبرير الوحيد لنظام الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج يكمن في التقبل الإيرادي للعبة المنافسة والأخطار والضغوط المرتبطة بها.[5]

و يبقي المشكل المطروح هو هل أنَ عدم فعالية المؤسسات العامة يتعلق فقط بنوعية الملكية ولكي تحقق الأداء المطلوب يكفي فقط تحويلها إلى مؤسسات خاصة؟

**Bالشراكة كأداة لتأهيل الملكية العامة** :إن المنطق الا قتصادي المعاصر وضع أسس و مبادئ للتعاون و الإتحاد في عدة ميادين أساسية هامة، تمثل كل من الشراكة، التعاون، التحالف و الإتحاد مصطلحات صاحبت التحول الا قتصادي الذي مس معظم بلدان العالم مع بداية القرن العشرين.

ن إمبدأ الشراكة بين المؤسسات الا قتصادية كإستراتيجية للتطور و التنمية لم تحظ بالاهتمام إلا في السنوات الأخيرة حيث أصبحت تشكل عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الا قتصادية، فالشراكة ليست ظاهرة جديدة وإنما هي إحدى تقنيات الإدارة الحديثة أو حيلة من الحيل الإستراتيجية للمؤسسة في ظل الاقتصاد الليبرالي المنفتح على اقتصادالسوق إلى حد إعتبارها حسب قول «**Michel Crozier**»بأنها مفتاح النجاح الأمريكي.[6]

فالشراكة هي إستراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أو تحصيل كتل إنتقادية في بعض الميادين و الأنشطة وعليه تسمح بإعادة تـ وجيه محيط المؤسسة في الاتجاه الملائم و بالتالي إنقاذ وضعية المؤسسة.[7]

لكقد تكون الشراكة عبارة عن خيار إستراتيجي من أجل تحقيق إستراتيجية النمو الداخلي و الخارجي وكذا الدولي.

كما يرى البعض بأن الشراكة تبرز كوسيلة أساسية لتأهيل السياسة الصناعية للدولة كونها إستراتيجية الخروج من الأزمة.

تعددت أشكال الشراكة بحسب حاجة المؤسسة إليها وبحسب المزايا التي تتوفر فيها، إلا أننا نلاحظ أن أشكال الشراكة تتحدد في جانبين:

- **حسب طبيعة الشركاء** : حيثأن للشراكة صورتين : شراكة بين الزبون والمورد وتسمى شراكة عمودية ، وفي هذه الحالة لا يكون الشريكين متنافسين على منتجاهما، بينما الحالة الثانية تكون الشراكة فيها بين متنافسين و تسمى بالتحالف الاستراتجي.

**حسب نوعية ومجال النشاطات المتعلقة بالشراكة** : ويمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي : الشراكة التجارية،الشراكة الصناعية ، الشراكة التقنية، الشراكة المالية.

## ثانيا: الهيكلة الجديدة للقطاع العمومي الاقتصادي الجزائري: خوصصة أم تجديد نمط تسيير؟

من أجل ضمان التنمية المستمرة للبلاد وبحكمأن المؤسسة الا قتصادية في جميع البلدان تتحمل العبء الأكبر في عملية التنميةولتوفير الظروف الملائمة للمؤسسات الاقتصادية فقد عمدت الجزائر إلى القيام بجملة من الإصلاحات الاقتصادية عن طريق تبني عملية إعادة الهيكلة كمرحلة أولى والدخول في إصلاحات تمثلت في استقلاليةالمؤسسات الا قتصاية كمرحلة ثانية ، هـذه

الأخيرة التي تدعمت بالتوجه نحو اقتصادالسوق، وانطلاقا من ذلك فقد عرف القطاع العمومي الاقتصادي الجزائري هيكلة جديدة تمثلت في المراحل التالية:

**1.المؤسسة العمومية الا قتصية في ظل صناديق المساهمة :** في سياق استقلالية المؤسسات العمومية عملت الدولة على إنشاء صناديق المساهمة حيث تم الإنشاء الفعلي في شهر جوان 1988 وذلك بموجب القانون03/88 المؤرخ في22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12جانفي 1988، حيث عالج هذا القانون صناديق المساهمة في 35 مادة.

وبعد تجربة دامت 05 سنوات لهذه الصناديق نلاحظ أنها أظهرت عجزها في إصلاح القطاع العمومي وفشلها في إنعاش المؤسسات العمومية سواء ماليا أو اقتصاديا وأمام هذا الوضع المنهار للا قتصاد الوطني لجأت الدولة إلى حل هذه الصناديق بتاريخ 24 ديسمبر 1995 وذلك للأسباب التالية:

- إن الاستقلالية ركزت على الجانب القانوني أكثر من تركيزها على الجانب الاقتصادي والمالي؛
- عجز صناديق المساهمة على مسايرة التطورات الاقتصادية؛
- عدم نجاح صناديق المساهمة في عملية استثمار أموال الدولة مما أدى إلى نقص الأرباح والفوائد المحصل عليها وهذا ما أدى إلى إفلاس صناديق المساهمة.

جميع هذه الأسباب أدت إلى حل صناديق المساهمة وتعويضها بالشركات القابضة.

**2.المؤسسة العمومية الا قتصاية في ظل الشركات القابضة العمومية :** لقد تم اختيار الشركات القابضة كأداة لتسيير أملاك الدولة بدلا عن صناديق المساهمة ذلك أنها تملك حلولا لمعظم النقائص التي كان يعاني منها النظام السابق، فإذا كانت صناديق المساهمة مجرد أعوان ائتمانية للدولة فإن الشركات القابضة العمومية تعتبر مالكة للأسهم وبالتالي فهي تتمتع بحق الملكية والحيازة على المؤسسات العمومية الا قتصاية المشكلة لمحفظتها ، وذلك وفق إستراتيجية محددة

تسعى من خلالها إلى تهيئة هذه المؤسسات للخوصصة وجعلها قادرة على خوض مجال المنافسة ، ضف إلى ذلك مشاركة الشركات القابضة العمومية في تنفيذ السياسات الا قتصادية للحكومة في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الدولة الممثلة من قبل المجلس الوطني لمساهمات الدولة، ومن ثمة فإن علاقة الدولة مع الشركات القابضة ذ ات طبيعة تعاقدية وهذا ما يميزها جوهريا عن صناديق المساهمة.

وعليه فإن نظام الشركات القابضة العمومية جاء ليبين مايلي:

- مبدأ تجميع المؤسسات داخل شركة قابضة على أساس مؤسسة تابعة أو مؤسسة فرع لتحقيق عملية التنسيق فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية وتحضير المؤسسة للخوصصة؛
- مبدأ التركيز المبدئي لرأسمال المؤسسة العمومية الا قتصادية لدى شركة قابضة واحدة من أجل عقلنة و نجاعة أسلوب اتخاذ القرار وتسهيل عمليات إعادة الهيكلة وفتح رأسمال المؤسسة.

كان الهدف من هذ ا النظام إزالة الخلل التنظيمي الناجم عن قوانين 1988، وهكذا أصبحت الشركة القابضة تشكل الجهاز الجديد المؤهل لتسيير مساهمات الدولة بدل صناديق المساهمة، وتعتبر شكلا جديدا للشركات التجارية في الجزائر.

وبالفعل تم تنصيب الشركات القابضة العمومية وذلك في شهر ماي 1996 أما انطلاق نشاطها الفعلي فإنه يختلف زمنيا من شركة لأخرى.

حيث تواجد هذه الشركات أو ما يعرف بالهولدنغ كان على مستويين مختلفين:

**-على المستوى الجهوي :** تم تنصيب(5) شركات قابضة جهوية " **Holdings Régionaux** " مهامها يقتصر على التكفل بملفات المؤسسات المحلية ذات الاختصاص الجهوي والتي تغطي كل ولايات الوطن (48 ولاية).

**- على المستوى القطاعي (الوطني):**تم تنصيب و إنشاء (11) شركة قابضة عمومية قطاعية ذات اختصاصات مختلفة، حسب النشاط الممارس من قبل كل قطاع.

بعد مرور 4 سنوات من تبني نظام الشركات القابضة العمومية في الجزائر، وحسب المقتضيات الا قتصادية، تقرر إرساء قواعد جديدة تقضي بإدماج هذه الشركات فيما بينها كمحاولة جديدة لإعادة تنظيم شكل هذه الشركات، وتسهيل عملية تأدية أهدافها، ودائما وفق ما خططته في إستراتيجياتها، حيث أن المجلس الوطني لمساهمات الدولة قرر تخفيض عدد هذه الشركات من (11) شركة قابضة عمومية إلى (05)شركات قابضة عمومية، مع بقاء الخمس(05) شركات القابضة العمومية الجهوية على حالها.

**3.المؤسسة العمومية الا قتصادية في ظل شركات تسيير المساهمات :** لقد تمثلت العيوب المسجلة على عاتق الشركات القابضة العمومية (الهولدنغ) في ثقل الإجراءات البيروقراطية التي تحكمها، مع التعدد في مراكز القرار فيها، ومن ثم جاءت القناعة بضرورة إزالتها وتحرير المؤسسات الا عمومية الاقتصادية من قبضتها لتدخل في اقتصاد السوق، و بالفعل تم إنشاء شركات جديدة تسمى بشركات تسيير المساهمات (**SGP**) **Société de Gestion des Participation** تسعى من خلالها الحكومة الإسراع في خوصصة القطاع العام والتقليص من تدخل الدولة في النشاط الا قتصادي مع ترك ووضع المجال للمبادرات الخاصة وجعلها تتولى مهام اكتساح الأسواق خاصة منها الدولية وهذا ضمن برامج شراكة ، حيث توكل مهمة التسيير لمجلس مديرين، مع تحرير ملائم لمسيري المؤسسات العمومية الا قتصادية في المبادرة والتحرك، إذ بعد قرار تصفية الشركات القابضة العمومية، تجل ى ميدانيا تنصيب 28 مؤسسة لشركات تسيير المساهمات على مستوى كل شركة قابضة لإعداد البرنامج الأول لها من الناحية القانونية أو من خلال وضع قواعد قانونية لها.

للإشارة فقد تقرر تعويض المجلس الوطني لمساهمات الدولة بمجلس مســـاهمات الدولة، حيث أن سلطاته أصبحت محددة عن طريق التشريع لا عـــن طريـــق التنظيم (المرسوم) كما كان عليه في المجلس الوطني لمساهمات الدولة، حيث من خلال هذا التنظيم أو هذا الإدماج تم حل كل من مندوب مساهمات الدولـــة والأمانة التقنية الدائمة و هياكلها فضلا عن مجلس الخوصصة و هياكله، حيث سيستعيد مجلس مساهمات الد ولة صلاحيات الشركات القابضة بصفتها مالكة للأسهم التمثيلية لرؤوس أموال الدولة و يتولى مهمة تسييرها أي تسيير هـــذه الأسهم، كما يستعيد هذا المجلس صلاحيات مجلس الخوصصة و يكلف وزارة المساهمات و تنسيق الإصلاحات (سابقا) و وزارة المساهمات و ترقية الاستثمار التي عوضت الأمانة التقنية عملية التنفيذ.

**4.المؤسسة العمومية الا قتصلية في ظل برنامج التأهيل :** يعتبر برنامج التأهيل الأرضية الأساسية لتمكين المؤسسات من العمل في مناخ متطور يساعدها على الرفع من قدراتها التنافسية و يشجعها على كسب الرهانات المطروحـــة، و في هذا الإطار على الم ؤسسات العمومية الاقتصادية السعي للرفع من مردوديتها من خلال تحديث أجهزة الإنتاج و تنمية الموارد البشرية و تطهير الأوضاع الماليـــة المتعلقة بها بما يضمن المحافظة على مكانتها و تنمية حصصها السوقية و بعـــث المزيد من مناصب الشغل و اكتساب مجالات اقتصادية جديدة.

برنامج التأهيل هو بمثابة تحدي كبير و لغرض نجاحه لابد من الاندماج في ديناميكية العولمة الا قتصاية وكذا الاندماج في المنظمة العالمية للتجـــارة OMC والدخول في مـــنطقة التبادل الحر مع الإتحـــاد الأوربي أي بصـــورة أخـــرى الاستجابة للتغيرات الا قتصاية الكبرى، التي تتطلب بالدرجة الأولى اللجوء إلى الشراكة.

إن تطبيق هذا البرنامج على المؤسسات العمومية الا قتصادية يتوقف علـــى معايير هامة:[8]

1. خلق صناديق الاستثمار على مستوى المؤسسات؛
2. خلق صندوق ضمان لمساعدة العمال على استرجاع جزء من المؤسسات العمومية في إطار الخوصصة؛
3. خلق صندوق ضمان لمساعدة البنوك على منح قروض للمؤسسات العمومية الناتجة عن خوصصة المؤسسات الكبرى؛
4. تشجيع الاستثمارات في المؤسسات العمومية الاقتصادية المدرجة في برنامج التطوير للرفع من مستوى تكنولوجياتها؛
5. المساعدة على خلق مؤسسات جديدة عن طريق تقديم إعانات مالية لتغطية بعض المصاريف؛
6. العمل على تنمية و إنجاح عمليات البحث والتطوير في المؤسسات و السماح بتشجيع المؤسسات على جلب برامج البحث و التطوير؛
7. منح مساعدات تقنية للمقاولين بغية السماح لهم بالتأقلم مع المعطيات الاقتصادية الجديدة (خلق مؤسسات، تسيير مالي، متابعة الأسواق، تحسين جودة المنتجات...)؛
8. إنشاء بنك للمعطيات الصناعية على مستوى غرف التجارة والصناعة.

و بالتالي تطبيق برنامج التأهيل هذا يشمل مستويين مختلفين كل منهما له علاقة مباشرة بالآخر هما:

**-على مستوى المؤسسة** إنّ المؤسسة بحاجة إلى التغيير لكي تتماشى مع المعطيات الجديدة لذا عليها أن تغير نمط تسييرها، وأن تدخل مفهوم التسويق في نشاطاتها وتعتمد على تسيير النوعية، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية موجودة في محيط يطغى عليه اقتصاد السوق الذي يعرف تحولات عدة و يحمل تناقضات داخلية وخارجية مختلفة، ولكي تستمر المؤسسة في نشاطها عليها وضع إستراتيجية لتحديد وضعيتها وتوفير العوامل التي تؤدي إلى نجاحها.

**-على مستوى المحيط** : عملية التأهيل تشمل أيضا المحيط، الذي يوفر لهذه المؤسسات العمومية الاقتصادية التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي.

مؤسساتنا اليوم، تعاني من عدم ملاءمة المحيط مع وضعية المؤسسة، و بالتالي عدم السماح لها بخوض غمار المنافسة، نظرا للظروف السائدة فيه، الا قتصادية منها و السياسية و كذا الاجتماعية، التي تلعب دورا كبيرا في تقييد نشاطها وتطويق نطاقها.

إذن على المؤسسة التحكم أولا في التغلب على الظروف الداخلية، ثم السعي للخوض للتكيف مع المحيط الخارجي الذي يعد بمثابة ضرورة حتمية.

## ثالثا: دراسة تحليلية للأداء المالي للشركة المختلطة الجزائرية الهندية Ispat Spa Annaba خلال الفترة (2004/1999).

بهدف معرفة أثر طبيعة الملكية على الأداء المالي للمؤسسات الا قتصادية الجزائرية ارتأينا إ سقاط الدراسة على المجموعة الصناعية للحديد والصلب (**Groupe Sider**) بعنابة والتي تحولت إلى شركة خاصة ممثلة في شركة الاقتصاد المختلط الجزائرية الهندية (**ISPAT ANNABA**)، ولقد اختيرت عينة الدراسة وفقا للأسس التالية:

1- تحول ملكية المؤسسة من ملكية عامة إلى ملكية خاصة بالأغلبية بفعل الشراكة؛

2- إمتلاك الطرف الأجنبي الخاص لأغلبية رأس مال الشركة حوالي 70% من رأس المال الإجمالي؛

3- مرور المؤسسة بعدة إصلاحات قبل التحول؛

4- الوزن الكبير للمؤسسة وأهميتها في القطاع الصناعي الجزائري.

وقد حددنا المجال الزمني للدراسة في الفترة (2004/1999)، وقسمنا هذه الفترة إلى مرحلتين: مرحلة الملكية العامة ممثلة بالمجموعة الصناعية للحديد والصلب (**Groupe Sider**) (2001/1999)، ومرحلة الملكية الخاصة ممثلة بشركة الاقتصاد المختلط الجزائرية الهندية (**ISPAT ANNABA**) (2004/2001).

**1مؤشرات عن المجموعة الصناعية (SIDER):** سنحاول استعراض أهم المؤشرات عن الشركة سواء تعلق الأمر بحجم الإنتاج المحقق خلال الفترة المدروسة أو بحجم المبيعات وكذا عدد العمال القائمين بالإنتاج وبالنشاطات والوظائف الأخرى للمجموعة.

**جدول رقم01: تطور الإنتاج للمجموعة الصناعية(Sider)**

**خلال الفترة (1999-2001). الوحدة: سنتيم.**

| البيان | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|
| الإنتاج | 19.808.394.634,00 | 22.522.637.423,00 | 6.741.402.344,00 |
| نسبة التغير | - | 13.70% | -70.06% |

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على تقارير المجموعة الصناعية(**Sider**).

ومنه نلاحظ أن الإنتاج في سنة 2000عرف تطورا كبيرا مقارنة بسنة 1999، بينما عرفت سنة 2001 انخفاضا كبيرا، وذلك لأسباب أهمها التعطل الذي تعرفه ورشات التصنيع بسبب عدم قدرة توفير قطع الغيار.

أما عن التسويق فالمؤسسة تقوم بتزويد السوق الوطني بمنتجاتها حيث تتراوح نسبة تغطية الطلب الوطني مابين 25 إلى 35 %، كما تغطي حوالي 80% من احتياجات الوحدات الأخرى.

أما عن تطور مبيعاتها خلال فترة الدراسة فالجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم02: تطور المبيعات للمجموعة الصناعية(Sider)**

**خلال الفترة (1999-2001). الوحدة: دج**

| البيان | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|
| مبيعات تجارية | 5,399,974,029 | 6,373,270,647 | 433,563,466 |
| مبيعات صناعية | 14,505,503,795 | 16,074,960,850 | 6,195,668,042 |
| مبيعات إجمالية | 19,905,477,824 | 22,448,231,497 | 6,629,231,508 |
| نسبة التغير | - | 0.13 | 70.46- |

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على تقارير المجموعة الصناعية(**Sider**).

نلاحظ من الجدول أن رقم المبيعات عرف تطورا كبيرا سنة 2000 مقارنة بسنة 1999، بينما عرفت سنة 2001 انخفاضا كبيرا بسبب ضعف الإنتاج الذي أشرنا إليه سابقا.

كما نلاحظ أن المبيعات الصناعية تساهم بنسبة كبيرة في المبيعات الإجمالية كون المؤسسة صناعية بالدرجة الأولى، بينما المبيعات التجارية ترجع مساهمتها أساسا إلى التنازل مابين الوحدات.

أما عن وضعية العمال في المجموعة يمكن الوقوف عليها من خلال استعراضنا لتطور عدد العمال خلال فترة الدراسة(1999-2001) وفقا لما يلي:

**جدول رقم03: تطور عدد العمال للمجموعة الصناعية(Sider)**

**خلال الفترة (1999-2001).**

| البيان | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|
| عدد العمال | 11.003 | 10.918 | 10.619 |
| نسبة التغير | - | -%0.072 | -%2.73 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على تقارير المجموعة الصناعية(**Sider**).

نلاحظ من الجدول أن هناك انخفاضا طفيفا في عدد العمال ويمكن القول أن هناك استقرار في عدد العمال خلال هذه الفترة وذلك راجع لعدم توظيف عمال جدد بالإضافة إلى إحالة بعض العمال على التقاعد، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة التغيب بلغت 3.08 سنة 1999 وارتفعت سنة 2000 إلى 4.08، أما عن نسبة التأطير فالمجموعة تتوفر على نسبة معتبرة إلى جانب الاستعانة بالخبرات الأجنبية.

**2. المزايا و التحفيزات الممنوحة في إطار الشراكة:** تعتبر مؤسسة **ISPAT ANNABA**شركة مختلطة الا قتصاد جزائرية هندية، خاضعة للقانون التجاري الجزائري، وقانون الاستثمار الخاص، اتخذت شكل شركة ذات أسهم(**SPA**) يبلغ رأس مالها **18.004.720.000 دج**، مهمتها إنتاج وتسويق منتوج الحديد والصلب، أنشئت في 18 أكتوبر 2001 في إطار الشراكة من أجل تأهيل صناعة

الحديد والصلب بين مجموعة سيدار (**SIDER**)الجزائرية ومجموعة (**LNM**) الهندية، هذه الأخيرة تملك نسبة عالية من رأس المال تقدر بـ 70%، في حين تمثل مساهمة الطرف الجزائري نسبة 30%.

وفي إطار هذا الاستثمار حضيت مؤسسة **ISPAT ANNABA** بعدة إمتيازات جبائية من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات(**ANDI**)، فوفقا للمادة 29 من الأمر الرئاسي 03/01 يستفيد هذا المشروع من الإجراءات التحفيزية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي 12-93 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار.

فطبقا للمادة 04 من الاتفاقية تمنح للمشروع ولمدة 10 سنوات الإمتيازات التالية:[9]

- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية لكل الإقتناءات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار؛
- تطبيق حقوق التسجيل بنسبة مخفضة تقدر بـ 5‰ (5على الألف ) بالنسبة لعقود التأسيس والزيادة في رأس المال؛
- إعفاء الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار من الرسم العقاري ابتداء من تاريخ الحصول عليها ولمدة 10 سنوات؛

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (**TVA**) بالنسبة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع سواء كانت مستوردة أو تم اقتناؤها من السوق المحلية؛

تطبيق نسبة مخفضة للحقوق الجمركية على السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛

-الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (**IBS**) والدفع الجزافي (**VF**) والرسم على النشاط المهني(**TAP**)؛

- الاستفادة من نسبة مخفضة في دفع الاشتراكات المذكورة وذلك تعويضا للنسبة المئوية التي حددها التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي؛

- الإعفاء من الحقوق والرسوم المطبقة على المشتريات من السوق المحلية للسلع الموضوعة في المخازن تحت الجمارك والموجهة لتمـــوين المنتجـــات المـ صـــدرة، الخدمات المتعلقة بالمشتريات المذكورة تتمتع أيضا بنفس الإعفاءات.

**بعد مرحلة الإعفاء المقدرة بـــ 10 سنوات يمنح المشروع:**

- تطبيق نسبة مخفضة على الرسم المتعلق بأرباح الشركات بالنسبة للأرباح التي يعاد استثمارها؛

- في حالة التصدير الإعفاء من **IBS**، **VF**، **TAP**حســـب رقـــم أعمـــال الصادرات بعد مدة 10 سنوات.

**3. مؤشرات عن المؤسسة ISPAT ANNABA**: منذ توقيع اتفاق الشـــراكة والمجموعة الصناعية(**SIDER**) سابقا تعرف تطورا مستمرا سواء على مستوى الإنتاج أو حجم المبيعات وكذا تطور عدد العمال، حيث منذ تولي المجموعـــة الهندية(**LNM**)ملكية وإدارة المجمو عة(**SIDER**)، عرف هذا الاستثمار عـــدة إنجازات عملية، وبدأت ثمارها في العام الأول للاستثمار كما هو موضـــح في الجدول التالي:

**الجدول رقم04: تطور كمية الإنتاج لمؤسسة ISPAT ANNABA**

**خلال الفترة (2001-2002). (الوحدة: 1.000 طن)**

| البيان | 2001 | 2002 | نسبة التطور(%) |
|---|---|---|---|
| **ISPAT TEBESSA** | | | |
| مناجم الونزة | 1205 | 1760 | 46 |
| مناجم بوخضرة | 341 | 480 | 41 |
| إسترجاعات أخرى | 2092 | 4300 | 105 |
| **ISPAT ANNABA** | | | |
| أسلاك الالآت | 116 | 191 | 65 |
| قضبان التسليح(البناء) | 140 | 183 | 31 |
| منتجات المدرفلة على الساخن | 126 | 269 | 131 |
| منتجات المدرفلة على البارد | 39 | 75 | 92 |
| منتجات مختلفة | 91 | 123 | 35 |

**المصدر**: Ispat Annaba، « The resurrection of the Algerian steel industry»، Juin 2002.

من خلال الجدول نلاحظ أن المجموعة الصناعية بعد الشراكة حققت تطورا كبيرا وهذا في زمن قياسي، إذ استطاعت خلال سنة واحدة أن تطور كليا مستواها الإنتاجي وكذا الاستغلالي لمناجم الحديد، ويمكن دراسة تطور الإنتاج في الجدول الموالي:

**جدول رقم05: تطور الإنتاج لمؤسسة ISPAT ANNABA**

**خلال الفترة (2001-2004). الوحدة:دج.**

| البيان | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|
| الإنتاج | 4,510,513,551 | 24,829,679,365 | 29,281,605,196 | 38,019,226,69 |
| نسبة التغير | - | - | 17.92% | 29.83% |

**المصدر**: من إعداد الباحث بناء على تقارير مؤسسة ISPAT ANNABA.

ومنه نلاحظ أن الإنتاج في تطور مستمر حيث بلغ ذروته سنة 2004 بنسبة زيادة تقدر بحوالي 30%، وهذا راجع إلى كون أن المجموعة الهندية منذ توليها المجموعة الصناعية (**SIDER**) عملت على إصلاح الماكنات العاطلة والعمل بالدوام (الفرق المتناوبة) من أجل تعظيم قدرة الإنتاج وهذا ما تحقق فعلا.

أما عن التسويق، فالمجموعة بعد الشراكة غيرت من أسلوبها القديم حيث أصبحت تعتمد على ثقافة التسويق الدولية، وبالتالي الدخول في منافسة المنتجات الدولية وعليه، عملت على تشجيع الصادرات دون إغفال تغطية الطلب الداخلي الجزائري.

أما عن تطور مبيعاتها خلال فترة الدراسة فالجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم06: تطور المبيعات لمؤسسة ISPAT ANNABA**

**خلال الفترة (2001-2004). الوحدة: دج.**

| البيان | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|
| مبيعات تجارية | 99,500,770 | 1,758,281,039 | 2,252,129,989 | 701,118,265 |
| مبيعات صناعية | 3,681,396,031 | 23,970,869,603 | 27,331,994,595 | 37،029,787,866 |
| المبيعات الإجمالية | 3,780,896,801 | 25,729,150,642 | 29,584,124,584 | 37,730,906,131 |
| نسبة التغير | - | - | 14.98% | 27.53% |

**المصدر**: من إعداد الباحث بناء على تقارير مؤسسة ISPAT ANNABA.

ومنه نلاحظ أن رقم المبيعات في تطور مستمر وقد بلغ ذروته سنة 2004 بنسبة تقدر بـــ 27.53%، وهذا راجع إلى توافق المبيعات مع الإنتـــاج بالإضـــافة إلى مساهمة المبيعات الصناعية في هذا التطور.

أما عن وضعية العمال في المجموعة بعد الشراكة يمكن الوقوف عليها مـــن خلال استعراضنا لتطور عدد العمال خلال فترة الدراسة ( 2001-2004) وفقا لمايلي:

**جدول رقم07: تطور عدد العمال لمؤسسة ISPAT ANNABA خلال الفترة (2001-2004).**

| التعـــداد في نهايـــة الفترة | خروج | | | | | دخول | | التعـــداد في بداية الفترة | الفترة بالثلاثي | السنة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Temp | Deces | Lic | Ret | Dem | Temp | Rec | | | |
| 10392 | 41 | 5 | 13 | 222 | 6 | 36 | 24 | 10619 | T4 | 2001 |
| 9776 | 32 | 5 | 13 | 590 | 11 | 35 | | 10392 | T1 | 2002 |
| 9664 | 23 | 4 | 6 | 186 | 6 | 113 | | 9776 | T2 | |
| 9630 | 16 | 3 | 14 | 46 | 7 | 52 | | 9664 | T3 | |
| 9840 | 21 | 6 | 5 | 51 | 7 | 300 | | 9630 | T4 | |
| 9752 | 43 | 2 | 4 | 43 | 8 | 13 | | 9840 | T1 | 2003 |
| 9622 | 13 | 10 | 2 | 110 | 2 | 7 | | 9752 | T2 | |
| 9522 | 5 | 4 | 1 | 89 | 5 | 4 | | 9622 | T3 | |
| 9419 | 2 | 2 | 7 | 111 | 2 | 21 | | 9522 | T4 | |
| 9153 | 10 | 5 | 2 | 289 | 3 | 43 | | 9419 | T1 | 2004 |
| 9043 | 4 | 2 | 7 | 170 | / | 73 | | 9153 | T2 | |
| 8994 | 12 | 4 | 7 | 133 | 2 | 109 | | 9043 | T3 | |
| 8933 | 9 | 6 | 6 | 94 | 5 | 79 | | 8994 | T4 | |

**المصدر:** مديرية الموارد البشرية لمؤسسة **ISPAT ANNABA**.

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك انخفاض تدريجي لعدد العمال رغم بعض التوظيفات التي قامت بها الشركة، تجدر الإشارة أنـــه في الثلاثـــي الأخير لسنة 2001 قامت المجموعة بتوظيـــف مباشـــر لـــــ 24 موظفـــا ذو اختصاصات الترجمة لتمكين المدراء الهنديين للاتصال مع المجموعة الجزائرية، أما بقية التوظيفات الأخرى فنلاحظ أنها كانت مؤقتة وارتفعت في الثلاثي الأخير

من سنة 2002، وذلك من أجل تقوية الإنتاج وتعزيز القدرة الإنتاجية، ونلاحظ أيضا أن المجموعة عملت على تشجيع المستخدمين على التقاعد المبكر وهذا في بداية نشاطها، وذلك تخوفا من عدم تكيف هؤلاء مع النظام الإداري الجديد هذا من جهة، وخفض التكلفة من جهة أخرى، حيث قامت بمنحهم تحفيزات مقابل ذلك حتى وصلت إلى منحهم مكافأة تقدر بـ 10 أشهر من دخلهم، وتعويض مالي يقدر بـ 36 % من الأجر لمدة 3 سنوات حيث بلغت ما بين 600.000 دج و 1.200.000 دج في المتوسط.[10]

أما نسبة التغيب فقد عرفت تراجعا نتيجة فرض الانضباط ومنح العلاوات، أما عن نسبة التأطير فالمجموعة تتوفر على نسبة معتبرة و ارتفعت عما كانت عليه نتيجة قيام المجموعة بدورات تكوينية للعمال.

بناء على ذلك نلاحظ أن المالك الهندي اهتم كثيرا بالجانب التسييري داخل المجموعة، حتى أنه لم ينفق دينارا واحدا بل استعمل الإمكانيات القديمة، وهذا ما يفسر بتضاعف الإنتاج خلال المدة القصيرة، الشيء الذي يبرهن على أن التسيير السيئ الملازم للملكية العامة للدولة هو أساس مشاكل المجموعة الصناعية (**SIDER**)، ويمكن أن نحلل السياسات التسييرية المتبعة في النقاط التالية:

1- أعطى أهمية للتخصص العلمي للوظيفة من المستوى الأعلى ( مديرية، مصلحة، فرع ) إلى مستوى قاعدي (عامل بسيط، تقني، مسير، مهندس ) كل حسب وظيفته، ومسؤوليته تنتهي عند انتهاء مجال تخصصه الوظيفي بمعنى عدم تداخل المهام بين المسؤوليات والمصالح المختلفة؛

2- لم يقم بتغييرات هيكلية إطلاقا، بل ركز على أن تشتغل هذه الهياكل والوحدات بطاقة إنتاجية بنسبة 100 % و ساعات عمل 24 /24 ساعة؛

3- ركز في سياسته على الالتزام والسرعة في تنفيذ الطلبات والمهام الإدارية وكل ما يتعلق بالإنتاج، وعمل على تحقيق ذلك من خلال زيادة أجر مسؤولي المديريات الفرعية، بشرط أن يكونوا جاهزين في أي وقت وتحت أي ظرف،

هذه السياسة جعلت من هؤلاء المسؤولين يقومون بالتشديد على السرعة والكفاءة؛

4- تطبيق سياسة عدم التخزين أي القيام بعملية التحكم في المخزونات وذلك وفق قاعدة صفر المخزون؛

5- إعادة النظر في جداول الإنتاج والتسويق لتحيينها؛

6- الاهتمام بعنصر الصيانة وإعادة تشغيل الماكنات العاطلة؛

7- الاستفادة من التحفيزات الجبائية المقدمة، حيث أن المؤسسة تقوم بعملية تسويق منتجاتها دوليا، يذكر أنها تقوم بتحويل المنتوج إلى المصلحة التجارية التابعة لها بدبي (الإمارات العربية المتحدة).

**4تحليل السياسة الإعفائية للمؤسسة بعد الشراكة:** بالنسبة للإمتيازات المتحصل عليها سوف نقوم بعملية التوضيح:

- في 15 أوت 2001 تم إمضاء اتفاقية الاستثمار بين الوكالة الوطنية لترقية الإستثمارات ودعمها و مساندتها (**APSI**) و شركة **LNM** (**Holdings NV**) على أن تتم الحيازة يوم 2001/10/18.
- في 03 أفريل 2002 تمت المصادقة على اتفاقية الاستثمار بين الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (**ANDI**) وشركة **LNM** (**Holdings NV**).

قانونيا الإمتيازات تبدأ بعد صدور قرار المصادقة في الجريدة الرسمية، هذا يعني أن الإعفاء منالرسم على النشاط المهني **TAP** و الدفع الجزافي **VF** لا يكون إلا بعد 3 أفريل 2002 وبحكم أن إسبات عنابة لم تدفع الضرائب من 18 أكتوبر 2001 إلى 03 أفريل 2002 هذا ما سبب وقوعها في مخالفة جبائية تتطلب منها دفع مبلغ 107.925.499 دج بالنسبة لـ **TAP** ومبلغ 83.347.401 دج بالنسبة لـ **VF** لمصلحة الضرائب، بالإضافة إلى عقوبة جزائية تقدر بـ 120.000.000 دج.

وفيما يلي جدول نبين فيه قيمة كل من الرسم على النشاط المهني و الدفع الجزافي و التي لولا الإمتيازات لكان من المفروض أن تستفيد منها الجماعات المحلية كإيرادات لنشاطاتها منذ 18 أكتوبر 2001 إلى غاية شهر ديسمبر 2002.

**الجدول رقم08: توزيع الرسم على النشاط المهني والدفع الجزافي الممنوح كإمتيازات جبائية لمؤسسة ISPAT ANNABA خلال الفترة(2001-2002) (الوحدة: دج)**

| الشهر | قيمة الرسم على النشاط المهني (TAP) | قيمة الدفع الجزافي (VF) |
|---|---|---|
| نوفمبر + ديسمبر2001 | 58,408,568.00 | 49,895,154.00 |
| جانفي | 17,322,831.00 | 11,420,367.00 |
| فيفري | 15,757,259.00 | 11,501,886.00 |
| مارس | 16,436,841.00 | 10,529,994.00 |
| أفريل | 22,778,386.00 | 10,725,837.00 |
| ماي | 11,377,344.00 | 10,102,494.00 |
| جوان | 7,818,912.00 | 10,108,747.00 |
| جويلية | 12,557,475.00 | 10,010,844.00 |
| أوت | 14,451,085.00 | 10,175,738.00 |
| سبتمبر | 16,182,403.00 | 9,802,647.00 |
| أكتوبر | 20,388,765.00 | 10,032,896.00 |
| نوفمبر | 15,309,395.00 | 10,959,890.00 |
| ديسمبر | 13,864,668.00 | 10,806,536.00 |
| **المجموع لسنة 2002** | 184,245,364.00 | 126,177,876.00 |

**المصدر:** مصلحة الشؤون الجبائية والشبه جبائية لمؤسسة إسبات عنابة.

من الملاحظ أن هذه المبالغ جد معتبرة ومع الحالة المزرية التي هي عليها الجماعات المحلية في بلادنا من الأكيد أن هذه الأموال ستكون إيرادات ذات فائدة جد عالية لميزانياتها خاصة و أن إيرادات ميزانيات الجماعات المحلية نسبة كبيرة منها متأتية من الضرائب و خاصة منها الضرائب المحلية أي كل من الرسم على النشاط المهني و الدفع الجزافي، وتعتبر قيمة الرسم على النشاط المهني (2%) قليلة لكنها تفيد الجماعات المحلية في وضع ميزانياتها السنوية للتنمية المحلية، وإذا رجعنا إلى قيمة الرسم على النشاط المهني المدفوع لمصلحة الضرائب خلال الفترة(2001) لمؤسسة ALFATUB و ALFASID أكبر وحدتين في المجموعة الصناعية (Sider) وجدنا أن المبلغ يقدر بـ 37.152.639.00 دج، وعليه

نلاحظ أن الفرق شاسع بين القيمة التي من المفـــروض أن تتحصـــل عليهـــا الجماعات المحلية حاليا من شركة إسبات عنابة وما كانت تتحصل عليه فعليا في السابق من شركة سيدار و السؤال الذي يبقى مطروحا هو لماذا لم تعمل الدولة على منح هذه الإعفاءات لشركة سيدار سابقا لمســاعدتها علــى النــهوض بصناعاتها خاصة و أن هذه الشركة كانت في عجز مالي رهيب دفع المسؤولين لخوصصتها كحل أخير لتفادي غلقها وتسريح عمالها ؟

**5.التحليل المقارن بالاعتماد على مؤشرات الأداء المالي :** بعد مقارنـــة الأداء قبل وبعد الشراكة بالاعتماد على مؤشرات الأداء المالي تم التوصل إلى النتائج:

**1/-** تحسن الأداء الربحي بصفة عامة بعد الشراكة تحسنا ملحوظـــا و يوضـــح الجدول الآتي رقم (09) الوصف العام للأداء الربحي للشركة موضوع الدراسة.

**جدول رقم (09): الأداء الربحي قبل وبعد الشراكة.**

| الرقم | المؤشرات | متوسط المؤشر قبل الشراكة | متوسط المؤشر بعد الشراكة | التطور | نسبة التطور(%) |
|---|---|---|---|---|---|
| R29 | معدل العائد على المال المستثمر | (45.09%) | %5.8 | %50.89 | %112.86 |
| R4 | معدل الربح الصافي | (285.7%) | %8.44 | %294.14 | %102.29 |
| R5 | معدل نتيجة الإستغلال | (35.09%) | %9.71 | %44.8 | %127.67 |
| R10 | درجة التكامل الداخلي | % 0.92 | %25.65 | %24.73 | %268.8 |
| R11 | المردودية المالية | (25.6%) | %11.44 | %37.04 | %144.68 |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ويشير تحسن الأداء الربحي بالشركة مجال الدراسة وذلك بعد الشراكة إلى أن تغير التوجهات للملكية مختلفة من عامة إلى خاصة، حيـــث أن توجهـــات الملكية الخاصة هي التركيز على الربح، و أخيرا فإن هناك زيـــادة جوهريـــة في مستويات كلا من الربحية و المبيعات.

2/- تحسن الأداء من خلال التطور الموجب لمؤشرات أداء الاســتغلال بعـــد الشراكة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

وعليه، يمكن القول أن التحسن في الأداء التشغيلي و المقاس بمدة الدوران المتعددة قد أدى إلى تحسن أداء الربحية بالشركة موضوع الدراسة وهذا ما يدل

على انخفاض فترة التحصيل وزيادة نسبة المبيعات إلى الأصول و ارتفاع معدل دوران رأس المال العامل.

**جدول رقم (10): كفاءة الأداء التشغيلي قبل وبعد الشراكة.**

| الرقم | المؤشرات | متوسط المؤشر قبل الشراكة | متوسط المؤشر بعد الشراكة | التطور | نسبة التطور(%) |
|---|---|---|---|---|---|
| R18 | مدة دوران العملاء | 410 يوم | 37 يوم | 373 يوم | %90.97 |
| R19 | مدة دوران الموردين | 440 يوم | 248يوم | 192 يوم | %43.63 |
| R21 | مدة دوران مخزون المنتجات نهائية | 61 يوم | 24يوم | 37 يوم | %60.65 |
| R23 | نسبة دوران رأس المال | %13.80 | %68.15 | %54.35 | %393.84 |
| R24 | نسبة دوران رقم الأعمال بالنسبة للمخزونات | %99.14 | %302.24 | %203.1 | %204.86 |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

3/- تشير مؤشرات قياس السيولة إلى ارتفاع السيولة بعد الشراكة ما عدا انخفاض نسبة سيولة الأصول كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

**جدول رقم (11): مؤشرات السيولة قبل وبعد الشراكة.**

| الرقم | المؤشرات | متوسط المؤشر قبل الشراكة | متوسط المؤشر بعد الشراكة | التطور | نسبة التطور(%) |
|---|---|---|---|---|---|
| R30 | نسبة رأس المال العامل FR | %23.56 | %111.16 | %87.6 | %371.81 |
| R31 | نسبة BFR | %84.59 | %108.34 | %23.75 | %28.07 |
| R32 | نسبة السيولة العامة | %135.17 | %334.35 | %199.18 | %147.35 |
| R33 | نسبة السيولة الفورية | %9.74 | %18.07 | %8.33 | %85.52 |
| R34 | نسبة السيولة الأصول | %49.23 | %47.30 | (%1.93) | (%3.92) |

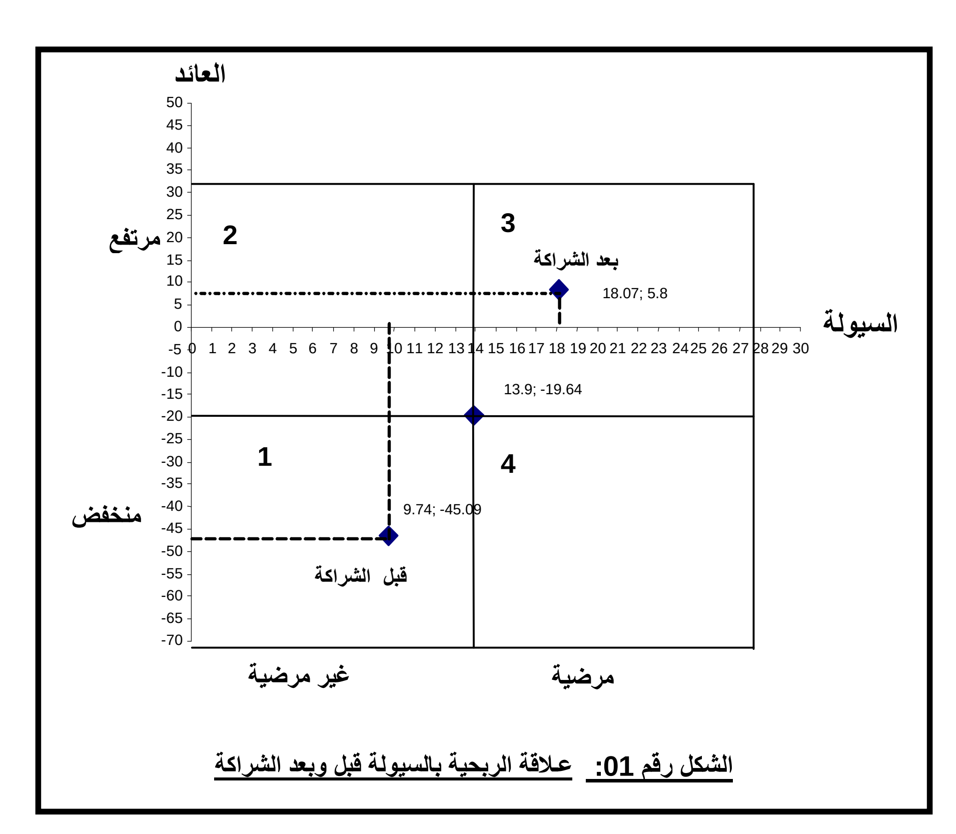
**المصدر:** من إعداد الباحث.

وعليه، يمكن القول أن انخفاض نسبة سيولة الأصول لا يعني تدهور الأداء النقدي في ظل ارتفاع نسب السيولة خاصة نسبة السيولة الفورية، و التي تعبر بشكل يكاد يكون حقيقيا عن موقف السيولة و حتى بالنسبة لانخفاض نسبة سيولة الأصول فإن انخفاضها يكاد يكون محدودا و اعتمادا على ذلك نرى تحسن الأداء المتعلق بالسيولة بعد الشراكة.

4/- لمعرفة العلاقة بين الربحية و السيولة قبل وبعد الشراكة سوف يتم التعبير عن الربحية بمعدل العائد على المال المستثمر(**R29**)، كما يعبر عن السيولة بنسبة السيولة الفورية (**R33**)( **كما هي موضحة في الشكل رقم:01).**

ويكون متوسط العائد هو عبارة عن متوسط قبل الشراكة مضافا إليه العائد بعد الشراكة مقسوما على 2 وذلك باعتباره نقطة التميز **" المقياس المقارن "** ونفس المفهوم على نسبة السيولة الفورية ومقارنة المتوسط قبل وبعد بنقطـــة التفـــرد (التميز) هذه، فإذا كان المتوسط أعلى يعني الإرتفاع و العكس.

- **الإطـــار المـــربعي للعـــائد** = $\frac{\%5.8 + (\%45.09)}{2}$ = **19.64 -** %.
- **الإطـــار المـــربعي للسيولة** = $\frac{\%18.07 + \%9.74}{2}$ = **%13.90**.




**الشكل رقم 01: علاقة الربحية بالسيولة قبل وبعد الشراكة**

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ويشير الشكل إلى أن السمة الغالبة على المؤسسة بعد الشراكة أنها شركة قوية نوعا ما ذات أداء مرضي سواء في الربحية أو السيولة، و نرى أن التحول في نمط الملكية قد أدى إلى تحسن الأداء مما أدى إلى إنقاذ المؤسسة من التدهور الواضح في الأداء قبل الشراكة، حيث كانت المؤسسة قبل الشراكة في مربع الرعب، إذ يرى كلا من «**ويلسون ومهيج** » أن الشركات الواقعة في المربع رقم (1)هي شركات لا تستطيع البقاء أو الاستمرار وهي شركات فاشلة لا تحقق أرباح وليس لديها سيولة، حيث تشتق السيولة من الربحية، وفي الوقت نفسه تقيس السيولة الظروف و الأحوال المالية، بينما تقيس الربحية الأداء التشغيلي.[11]

يؤكدما سبق ارتفاع مؤشرات قياس عناصر الاستغلال أو كفاءة الأصول بعد الشراكة و التي تؤكد أن ارتفاع كفاءة استغلال الأصول قد أدى الى ارتفاع مؤشرات الربحية مع تحسن الأداء الربحي و الذي نشأ عنهما تحسن موقف السيولة وذلك كله بعد التحول في نمط الملكية.

5/- تحسن الهيكل التمويلي للمؤسسة بعد التغير في نمط الملكية، حيث يشير الجدول أدناه إلى انخفاض نسبة الديون إلى الأصول بعد الشراكة مع انخفاض نسبة الديون إلى قاعدة الملكية، بالإضافة إلى ذلك ارتفاع قدرة التمويل الذاتي إلى الديون.

**جدول رقم (12): مؤشرات هيكل التمويل قبل وبعد الشراكة.**

| الرقم | المؤشرات | المتوسط قبل الشراكة | المتوسط بعد الشراكة | التطور | نسبة التطور (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| **R16** | القدرة على التسديد | %21.88 | %46.63 | %24.54 | %112.15 |
| **R25** | نسبة قابلية التسديد | %69.81 | %42.63 | (%27.18) | (%38.93) |
| **R26** | نسبة الإستقلالية المالية | %100.11 | %93.65 | (%6.46) | (%6.45) |
| **R27** | تغطية رأس المال المستثمر | %16.22- | %104.42 | 120.64% | %743.77 |
| **R28** | نسبة الديون الطويلة إلى مجموع الديون | %46.91 | %64.59 | 17.68% | %37.68 |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ويرجع سبب انخفاض نسبة الديون إلى مجموع الأصول إلى ارتفاع أو التوسع في الاعتماد على الموارد الخاصة، وهذا بسبب زيادة قدرة التمويل الذاتي وهذا راجع للتحسن الذ ي شهدته النتيجة الصافية وهذا ما يؤكد ماسبق، أي انخفاض نسبة إجمالي الديون إلى حق الملكية.

ورغم ارتفاع الديون الطويلة إلى مجموع الديون بعد الشراكة، فإن هناك تطورا لمصادر التمويل، وهذا يفسر باعتماد المؤسسة على التمويل بالقروض الطويلة الأجل إلى جانب تمويلها الا لذاتي، وهي ظاهرة إيجابية لأن الاعتماد على القروض يتم بطريقة مخططة وهو الطريق الوحيد تقريبا للاستمرار في عالم الأعمال، مادامت لا توجد نسبة مثلى لنسبة الديون إلى الخصوم أو رأس المال، لكن الأهم هو تحسين معدل العائد على المال المستثمر ليتعدى معدل الفائدة على القروض، وهذا ما تحقق فعلا بعد الشراكة.

**6. التحليل المقارنباستخدام اختبار الفروض إحصائيا** : في ضوء الإشكالية المطروحة للبحث وأهدافه، تم تحديد مجموعة من الفروض بحيث سنقوم بفحصها واختبارها إحصائيا، والفرضيات التي سوف يتم اختبارها هي الفرضيات الصفرية المعبر عنها بالصيغ الأربع التالية:

**1/- الفرضية الأولى($H_1$):** « يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسن مستوى الأداء»، وحتى يمكن اختبار هذا الفرض قمنا بتقسيمه إلى الفروض التالية:

1-1-« يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسن مستوى الربحية و المقاسة بمعدل العائد على المال المستثمر**R29**»؛

1-2-« يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسين مستوى السيولة أو تحسن الموقف النقدي والمقاس بنسبة السيولة الفورية **R33**»؛

1-3-« يؤدي التحول في نمط الملكية إلى ارتفاع كفاءة استغلال الأصول والمقاسة بنسبة دوران رأس المال **R23** »؛

1-4-«يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسن هيكل التمويل والمقاس بنسبة قابلية التسديد **R25**».

1-5-« يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسن الأداء التشغيلي والمقاس بنسبة صافي الربح إلى المبيعات **R4**»؛

1-6-« يؤدي التحول في نمط الملكية إلى تحسن المردودية المالية والمقاسة بنسبة المردودية المالية **R11**».

**/2- الفرضية الثاني($H_2$):** « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الربحية و المقاسة بمعدل العائد على المال المستثمر **R29** ومستوى السيولة المقاس بالمؤشرات التالية:

2-1- نسبة السيولة العامة **R32**؛

2-2- نسبة السيولة الفورية **R33**؛

2-3- نسبة سيولة الأصول **R34** ».

**/3- الفرضية الثالث($H_3$):** « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الربحية والمقاسة بمعدل العائد على المال المستثمر **R29** وكفاءة استغلال الأصول المقاس بالمؤشرات التالية:

3-1- نسبة دوران رأس المال **R23**؛

3-2- نسبة دوران رقم الأعمال بالنسبة للمخزونات **R24**؛

3-3- تغطية رأس المال المستثمر**R27** ».

**/4- الفرضية الرابعة($H_4$):** « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين السيولة والمقاسة بـ نسبة السيولة الفورية **R33** وبين كفاءة استغلال الأصول المقاسة بالمؤشرات التالية:

4-1- نسبة دوران رأس المال **R23**؛

4-2- نسبة دوران رقم الأعمال بالنسبة للمخزونات **R24**؛

4-3- تغطية رأس المال المستثمر **R27**».

وعند اختبار فرضيات البحث نعتمد مستوى الدلالة **(المعنوية)** α= 5 % وإحصائية الاختبار المعتمدة لرفض أو قبول الفرضية الصفرية هو المعدل المعياري «**t**» المعرف بدلالة (Sig.(2-tailed للاختبارات الحرجة من طرفين، وفي ظل مستوى المعنوية 5% فقيم (Sig. (2-tailed تقارن بهذا المستوى، أي في حدود الثقة 95%[12]، وعليه فرفض وقبول الفرضية المبدئية يستند إلى:

- § إذا كان Sig. (2-tailed) > α تقبل الفرضية المبدئية $H_0$.
- § إذا كان Sig. (2-tailed) < α تقبل الفرضية $H_1$ وبالتالي رفض الفرضية المبدئية $H_0$.

للإشارة فقد تم تحليل فرضيات البحث بإستعمال البرنامج (**SPSS**) وبناء على ذلك فلقد كانت نتائج الإختبار الإحصائي للفروض على النحو التالي:

**1/- الفرضية الأولى($H_1$):** توصلنا إلى صحة الفرضية الأولى بفروضها الفرعية أرقام:1-1، 1-2، 1-3، 1-4، 1-5، 1-6.

وبناءا على ما سبق فإن التحول في نمط الملكية من ملكية عامة إلى ملكية خاصة قد أدى إلى تحسين الأداء الربحي والنقدي واستغلال الأصول وتحسن الأداء التشغيلي والمردودية، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية **«معنوية»** في أوجه الأداء المالي بعد الشراكة، وعليه يمكن القول أن الشراكة قد أدت إلى تحسين الأداء المالي.

**2/- الفرضية الثانية($H_2$):** توجد علاقة بين الربحية والسيولة، والثانية تشتق من الأولى، وهذا في الأحوال الطبيعية إذا زادت الربحية فإنه ينبغي أن تكون هناك سيولة كافية، وقد كانت العلاقة بين الربحية والمقاسة بمعدل العائد على المال المستثمر(**R29**) والسيولة المقاسة ببعض المؤشرات كما يلي:

**2-1-** علاقة الإرتباط بين معدل العائد على المال المستثمر(**R29**) ونسبة السيولة العامة(**R32**) تقدر بـــ **0.563** وهي علاقة طردية موجبة ذات معنوية؛

**2-2-** علاقة الارتباط بين معدل العائد على المـــال المســـتثمر (**R29**) ونســـبة السيولة الفورية (**R33**) تقدر بـــ **0.616** وهي علاقة طرديـــة موجبـــة وذات معنوية؛

**2-3-** علاقة الارتباط بين معدل العائد على المال المستثمر (**R29**) ونسبة سيولة الأصول (**R34**) تقدر (**0.798-**) وهي علاقة عكسية سالبة وذات معنوية.

وبناء على ماسبق فإن العلاقة بين معدل العائد على المال المستثمر ونسبة سيولة الأصول علاقة عكسية معنوية، وإن كانت العلاقة بين العائد على المال المستثمر ونسبة السيولة العامة ونسبة السيولة الفورية علاقة طردية معنوية، ولهذا نثبـــت عدم صحة الفرضية **2-3** لسلبية العلاقة بين المتغيرين، وصحة الفرضيتين **2-1**، **2-2**.

**3/- الفرضية الثالثة($H_3$):** كانت العلاقة بين الربحية والمقاسة بمعدل العائد على المال المستثمر (**R29**) وكفاءة استغلال الأصول والمقاسة ببعض المؤشرات كما يلي:

3-1-علاقة الارتباط بين معدل العائد على المال المستثمر (**R29**) ونسبة دوران رأس المال(**R23**)، تقدر بـــ (**0.782-**) وهي علاقة عكسية سالبة وذات معنوية؛

3-2-علاقة الارتباط بين معدل العائد على المال المستثمر (**R29**) ونسبة دوران رقم الأعمال(**R24**) تقدر بـــ **0.452** وهي علاقة طردية موجبة وذات معنوية؛

3-3-علاقة الارتباط بين معدل العائد على المال المستثمر (**R29**) ونسبة تغطيـــة رأس المال المستثمر(**R27**) تقدر بـــ **0.988** وهي علاقة طردية موجبـــة وذات معنوية.

وبناء على ما سبق فإن العلاقة بين العائد على المال المستثمر ونسبة دوران رأس المال علاقة عكسية معنوية، وإن كانت العلاقة بين العائد على المال المســـتثمر ونسبة دوران رقم الأعمال ونسبة تغطية رأس المال المستثمر علاقـــة طرديـــة موجبة، فكلما زادت معدلات دوران كفاءة استغلال الأصول كلمـــا زادت

الربحية، ولهذا ثبت عدم صحة الفرضية **3-1** لسلبية العلاقة بين المتغيرين، وصحة الفرضيتين**3-2**، **3-3**.

**4/- الفرضية الرابعة($H_4$):** توجد علاقة بين السيولة والمقاسة بنسبة السيولة الفورية(**R33**) وبين كفاءة استغلال الأصول والمقاسة ببعض المؤشرات، فكلما زادت الثانية ارتفعت الأولى، حيث كانت النتائج كما يلي:

4-1علاقة الارتباط بين السيولة الفورية (**R33**) ونسبة دوران رأس المال(**R23**) تقدر بـ (**-0.248**) وهي علاقة عكسية سالبة وذات معنوية؛

4-2- علاقة الارتباطبين السيولة الفورية (**R33**) ونسبة دوران رقم الأعمال(**R24**) تقدر بـ **0.578** وهي علاقة طردية موجبة وذات معنوية؛

4-3- علاقة الارتباط بين السيولة الفورية(**R33**) ونسبة تغطية رأس المال المستثمر(**R27**) تقدر بـ **0.671** وهي علاقة طردية موجبة وذات معنوية.

وبناء على ذلك ثبت عدم صحة الفرضية الفرعية **4-1** لسلبية العلاقة بين المتغيرين، وصحة الفرضيتين **4-2**، **4-3**.

وتأسيسا على نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة و الرابعة والتي تؤكد وجود توافق فيما بين نتائج أداء الشركة حيث أن:

- **السيولة تشتق من الربحية؛**
- **الربحية تشتق من كفاءة استغلال الأصول؛**

وبالتالي فإن:

- **السيولة تشتق من كفاءة استغلال الأصول.**

وبهذا نكون قد دعمنا نتائج التحليل المقارن بالاعتماد على المؤشرات المالية، وبالتالي توضيح تأثير التغير الحاصل في نمط الملكية على الأداء المالي للمؤسسة.

وعليه يمكن إجمال أسباب تباين الأداء في المؤسسة الصناعية **ISPAT ANNABA** قبل وبعد الشراكة مع تحسنه إلى مجموعة من العوامل التالية:

1- تحول الأسلوب الإداري والتنظيمي في المؤسسة إلى أسلوب إدارة وتنظيم أكثر فعالية وأقل تكلفة.

2- الحرص على خفض التكاليف وترشيد الإنفاق وسيادة مفهوم المال الخاص؛
3-إلغاء سياسة ا لتدعيم في الأسعار المطبقة من طرف الدولة، للإشـــارة فقـــد كانت الدولة تخفض السعر بحوالي 30% من سعر التكلفة؛
4- زيادة ولاء العاملين لمؤسستهم باعتبارهم أصبحوا تابعين إلى مالك خـــاص جديد يهتم بجانب المردودية أكثر؛
5- الاستعانة بالخبرات الأجنبية في ميادين التسويق والمالية و التطوير والبحث؛
6- تطبيق تخطيط إستراتيجي فعال ووضع نظام تقييمي لسير مختلف العمليات؛
7- تغير التوجهات والفلسفة للإدارة من توجهات وفلسفة خاصة بالقطاع العام إلى توجهات وفلسفة القطاع الخاص وما يتطلبه من حـــزم ورقابـــة وضـــبط المصاريف؛
8-تشجيع الدولة لسياسة الاستثمار من خلا ل منح الإعفاءات والإمتيـــازات الجبائية التي استفادت منها المجموعة في إطار تأهيل وتوسيع الاستثمار؛
9- قيام الدولة بإستراتيجية التأهيل للعمل ضمن توجهات الربحيـــة ودخـــول الأسواق من خلال ترشيد التكاليف وتحسين جودة العملية الإنتاجية للقـــدرة على المنافسة، وقد تم ذلك منخلال الإصلاح المـــالي والا قتصـــادي والفـــني والبشري للمجموعة قبل تحولها إلى الملكية الخاصة لضمان استمرارها وبقائها.

من خلال التحليل والتقييم السابق بيانه لأثر الشراكة علـــى الأداء المـــالي للمؤسسة المختلطة الجزائرية الهندية **ISPAT ANNABA**، يتضـــح أن هنـــاك تباين واختلاف في الأداء بعد الشراكة عنه قبل الشراكة، وقـــد كـــان هـــذا الاختلاف جوهريا، وعليه يمكن حصر المبررات التي يستند عليها الأثر الإيجابي للشراكة في المبررات التالية:

1. هو أن المالك الخاص أكفأ من الدولة في إدارته للمؤسسة، مما ساهم في توفير الموارد وتحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة؛
2. هو أن المالك الخاص بما يقدمه من حوافز أقدر من الدولة على تعبئة الموارد والاستثمار في المشاريع المربحة؛

3. هو أن التغير في نمط الملكية يزيل على كاهل الدولة عبء الخسائر المالية.
ولعل هذا الأخير يعتبر أهم سبب كون المجموعة الصناعية **(SIDER)** كانت تعاني من عجز تاريخي ناتج عن سنوات فترة التخطيط، حيث كانت أسعار المخرجات محددة من طرف الدولة وبالتالي لا تغطي التكلفة وهذا نتيجة إرادة سياسية وهو سبب هيكلي.
وتجدر الإشارة إلى أن تحسن الأداء في المجموعة الصناعية **(SIDER)** لم يكن متوقفا على شراكتها فحسب، بل يتوقف إلى حد ما على الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء، أي مدى ارتباطاتها الأمامية والخلفية بالاقتصاد الوطني.

**الخاتمة:** من خلال دراستنا و تحليلنا لموضوع أثر تغير طبيعة الملكية على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وكذا التتبع المستمر له، يتبين أن هذا العمل ما هو إلا حكم تقييمي كون الخوصصة والشراكة هي امتداد لسلسلة الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ نشأتها، فالشراكة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديا، لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة.

فالإصلاحات الاقتصادية التي تهدف إلى تغيير نمط الملكية نتجت عنها آثار على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، وبالتالي أثرت على مستوى الأداء المالي بهذه المؤسسات، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية اليوم لن تستطيع أن تتجاوز هذه التأثيرات إلا إذا كانت مرفقة بتوفير المقاييس والمعايير الاقتصادية اللازمة لتحريك نمو الاقتصاد ومرفقة أيضا بآليات السوق والمحيط الخارجي الملائم، لأن الأمر لا يتعلق بتحويل الملكية ولا بميكانيزمات الخوصصة، بقدر ما

يرتبط بالبحث وتحديد الأسباب والعوامل الرئيسية لنجاح العملية، فلابد اليوم أن تتميز المؤسسة العمومية الا قتصادية الجزائرية بنوع من المرونة لمواجهة ما يحدث داخلها وخارجها، أي ضرورة إيجاد إستراتيجية لتسيير عملية التكيف والتحول ذاتها.

وعليه، يمكن القول أن التغير في نمط الملكية من خلال الخوصصة أو الشراكة يعتبر آخر مراحل التحرر الا قتصادي، الذي يعمل على تغيير هيكل الاقتصاد الوطني لصالح الملكية الخاصة من ناحية، والتحول إلى اقتصاد السوق من ناحية أخرى، وبالتالي يبقى نجاح الخوصصة والشراكة مرهون بقدرة الدولة على تهيئة البيئة الاقتصادية لعمل آليات السوق من خلال تحرير الأسعار، السياسة النقدية والمالية، قطاع التجارة الخارجية.

وخلاصة القول أن التغير في نمط المل لكية يساهم في إعادة التوازن بين القطاع العام والخاص، وكذلك جعل المؤسسات العمومية الا قتصادية أكثر ديناميكية وفعالية.

## الهوامش.

[1] .جون كينيث جالبريث ،تاريخ الفكر الاقتصادي :الماضي صورة الحاضر ، ترجمة أحمد فؤاد بلبع ، سلسلة عالم المعرفة ، رقم:261 المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، سبتمبر2000، ص.77.

[2] .عبد الرزاق الفارس ، الحكومة والفقراء والإنفاق العام مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 1997، ص.26.

[3] . شهرزاد زغيب مكانة القطاع الخاص في النسيج الصناعي الجزائري منذ الإستقلال ، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة، 2004،غير منشورة ، ص.23.

[4] . رياض دهال، حسن الحاج، حول طرق الخوصصة، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، قاعدة التنمية الاقتصادية والإجتماعية بالمغرب، API/WPS 9804، ص ص.01 - 24.

[5].M.Allais, Misère ou abondance, Édition librairie de medicis, Paris, 1950, PP.51-57.

[6]. J.Claude Ruano-Borbalan, Partenariat clé de réussite américaine, Science humaines hors série, N:°20, Paris, Mars-Avril 1998, PP.66-70.

[7].Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise, 4éme Édition, Édition Economica, Paris, 1995, P.199.

[8]. Ocine Amer Yahia, La mise a niveau de l'économie, In revue gestion et entreprise, Janvier 1998, N:°2, P.29.

[9] . مقرر منح الإمتيازات رقم:2002/00/849 المؤرخ في 2001/04/12 من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.

[10] . مقابلة شخصية مع السيد: « **شطاب**»، مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **ISPAT ANNABA**، « **كيف تمت عملية تشجيع العمال على التقاعد المبكر؟**»، لتاريخ 05 جانفي2005.

[11] . عادل مبروك محمد، أثر التغير في نمط الملكية على الأداء المالي للمنظمات: دراسة تحليلية لشركات إتحادات المساهمين من العمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جهاز الدراسات العليا والبحوث، العدد: السادس والخمسون، السنة التاسعة والثلاثون، 2000،، ص.25.

[12] . مواري. ر. شبيجل،ترجمة عبد الحميد شعبان ، ملخصات شوم:مسائل ونظريات في الإحصاء ، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1978، ص.270.